Sustainability
& Survival Solutions

كتابة مقترحات المشاريع الناجحة

الدليل العملي



إعداد وتقديم

ايهاب الذيب
مدير عام مؤسسة طريق البقاء والاستمرارية

عمان – الأردن
2010م

كتاب التمويل
الدليل العملي لتحضير طلب منحة

الفهرست

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص السيرة الذاتية
ايهاب منذر الذيب



مدير عام ومؤسس مؤسسة طريق البقاء والاستمرارية المتخصصة في مجال تأهيل وبناء القدرات الذاتية لمؤسسات المجتمع المدني.

رئيس مجلس إدارة بنك التطوع- جمعية أولى من نوعها في تنسيق الأعمال التطوعية ونشر الوعي حول أهمية العمل التطوعي إنطلاقاً من قدرة الجميع على إحداث الفرق كل في مكانه وبإهتماماته وخبرته وتخصصه من خلال تخصيص برامج قادره على إجتذاب جميع فئات المجتمع بطريقه سهلة وبسيطه ومبدعة.

مدير عام جمعية تكية أم علي ومؤسسها (٢٠٠٥ – ٢٠٠٩) – المؤسسة الأولى من نوعها لمكافحة الجوع في الأردن وواحدة من أكبر الجمعيات الخيرية في الأردن والتي انتهجت اساليب جديدة ومتميزة وقدمت انموذجاً رائداً في عمل الخير وادارة المنظمات غير الربحية بصورة حرفية ومهنية عالية.

مستشار متخصص في التخطيط وتنمية الموارد المالية للمنظمات غير الربحية، والمدير العام لمؤسسة روافد لتنمية الموارد المالية الأردنية.

باحث متخصص له عدة أبحاث في العمل الخيري على المستوى الوطني في الأردن، منها " العمل التطوعي في الأردن لعام ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤.

- **كاتب في مجال إدارة وتأهيل المنظمات غير الربحية وله سبعة مؤلفات في هذا المجال، منها:**
  - تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الربحية.
  - التسويق الاجتماعي.
  - مجلس الإدارة الفعال للمنظمات غير الربحية.
  - كيف تنظم الحملات الوطنية لجمع التبرعات.
  - التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية.
  - دليل إعداد طلبات المنح للمشاريع الخيرية.
  - التطوير التنظيمي المنظمات غير الربحية.

- **يعمل حالياً على إعداد المؤلفات التالية**
  - المسؤولية الاجتماعية للشركات
  - حشد التأييد (الدليل العملي)

- **عمل ويعمل مستشاراً للعديد من المنظمات الدولية في مجال التنمية والتطوير، منها:**
  - بنك الطعام المصري
  - منظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف).
  - وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والعمل – سوريا.
  - جمعية مؤسسة العناية بالشلل الدماغي.
  - مؤسسة محمد بن راشد للأعمال الخيرية والإنسانية – دبي.
  - هيئة الإمارات لدعم الشعب الفلسطيني.
  - مؤسسة الحياة - بريطانيا .
  - الأيادي المسلمة – بريطانيا.

- **شغل عدة مناصب في عدد من المنظمات الدولية، حيث عمل في الوظائف التالية:**
  - خبير رئيس في تنمية الموارد المالية والتسويق – أكاديمية التطوير التربوي (واشنطن)، مشروع الكفاءة المائية والتوعية
  - رئيس قسم الحملات التسويقية وجمع التبرعات – الهلال الأحمر الإماراتي
  - منسق قسم التخطيط وتنمية الموارد المالية – هيئة أبوظبي الخيرية.

مدرب مختص في هذا المجال حيث درب مئات الجمعيات الخيرية في عدد من دول الخليج العربي والأردن وسوريا والعراق ومصر.

عمل في التخطيط والتنفيذ لأكثر من ٥٠ حملة وطنية على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة والأردن، وفي خلال مدة عمله في الجمعيات الخيرية استطاع بفضل الله أن يخطط ويشرف على تنفيذ حملات وفعاليات أضافت أكثر من ١٦٠ مليون دولار لموارد هذه الجمعيات.

عضو مجلس إدارة استشاري في مؤسسة زاد الخير الإنسانية الأردنية، ومستشار وأمين السر لليوم الوطني الخيري الأردني الأول" زاد الخير".

حاصل على شهادة بكالوريوس في الاقتصاد من جامعة اليرموك – الأردن.

شهادة متخصصة في إدارة وتنمية الموارد المالية للجمعيات غير الربحية من جامعة انديانا - أمريكا

مشارك في عدد من المؤتمرات العالمية المتخصصة في إدارة المؤسسات غير الربحية وتنمية الموارد المالية للمؤسسات غير الربحية

Ehab AlDeeb

المـقترح النموذج

المقدمة

إن طلب المنحة قد يأخذ أشكالاً كثيرة، لكنه غالباً ما يتكون من تركيبة من الفصول التي سيتم مناقشتها لاحقاً، بالطبع وبنهاية الأمر فإن محتويات كل طلب ستتبع الخطوط والتعليمات الرئيسية التي تضعها الجهة المانحة المقدم إليها الطلب، وحتى إذا ما كان الطلب مقدماً إلى المؤسسات الوقفية الخاصة أم إلى المؤسسات العامة المانحة أو إلى برامج المنح والمساعدات، فإنه من المفيد أن تكون مستعداً دائماً وعلى مستوى من الجاهزية وأن تقوم مسبقاً بإعداد جيد لنموذج طلب عام.

عليك بكتابة طلب عام يحتوي كل المعلومات التي تتوقع أن يتم طلبها غالباً في أي جهة، ومن هذا النموذج يمكن تجميع أي طلب لتلبية الخطوط العريضة للمصدر المتوقع الحصول على مساعدته.

بعض القواعد الرئيسية يجب أن تكون حاضرة في الذهن عند كتابة طلب المنحة، وهي:

- كل الطلبات يجب أن تحتوي على صفحة العنوان ولائحة المحتويات، بالإضافة إلى صفحة فارغة في نهاية طلب المنحة خاصة بملاحظات المانحين ليقوموا بتسجيل ملاحظاتهم التقييمية عليها.

- كل الطلبات يجب أن تكون مطبوعة، مع فراغات مزدوجة ما بين الأسطر، ومسننة الحواف، (أي أن برنامج الوورد في كمبيوترك يجب أن لا يظهر الأسطر متساوية في نهاياتها على الجانب الأيسر بل يظهرها كما تنتهي كما لو كأنك تطبعها على الآلة الطابعة).

- اترك هوامش مناسبة في الصفحات، بشكل عام يجب أن لا يحتوي أي سطر ما يزيد عن 13 كلمة.

- رقّم جميع صفحات الطلب باستثناء صفحة المحتويات والرسالة التمهيدية والصفحة الفارغة في نهاية الطلب.

- لا تقطع الكلمات في نهاية السطر فالوصلات يمكن أن تشتت انتباه القارئ.

- كذلك لا تقطع الجمل في نهاية الصفحات لتقوم بإكمالها على الصفحة التالية فهذا أيضا قد يشتت الانتباه، لذا فحاول قدر الامكان إذا ما ابتدأت بأي فقرة في صفحة ما أن تنهيها بنفس الصفحة.

- كن موجزاً، واقعياً، واستعمل الإحصاءات لتدعم موقفك.

- كن متفائلا في نظرتك المستقبلية، واستعمل جمل تقدم مشروعك على أنه أمر سيحدث، لا تستعمل عبارات وجمل تظهر نقص في الثقة أو تؤدي إلى ذلك، مثل " ممكن أن..."، " ربما يكون له تأثير......"، " محتمل أن..."

- حين تصف مشروعك أو مؤسستك فلا تستعمل التعبيرات المبالغ فيها أو التعبيرات الافتتاحية مثل " نادر"، "رائع"، " عظيم"، " مبتكر"، لأن مثل هذه الكلمات ستعرضك للأحكام الشخصية وستقلل من مصداقيتك، قم بوصف مشروعك ومؤسستك بموضوعية وواقعية، واترك للقارئ الحرية أن يقرر ويكوّن وجهة نظره الخاصة حول مشروعك، بإتباع هذه الطريقة ستوفر للقارئ الفرصة بأن يتوصل بشكل مستقل وأكثر إقناعا وتفهماً بأن مشروعك على قدر من الأهمية.

- تفادى استعمال المصطلحات اللغوية، حيث يجب أن لا يظهر أي طلب بصورة التعالي والترفع، يجب عليك أن تسعى لصياغة مشروعك والتعبير عن مؤسستك لأشخاص ليسوا ضليعين بالحقل الذي تعمل به.(بيروقراطي، فسيولوجي، فيزيقيا..............)

- لا تستعمل الضمائر الشخصية في التعبير عن المشروع (أنا أرى، من وجهة نظري الشخصية، ......)

- الطلبات التي تقدم للمؤسسات المانحة يجب أن لا تزيد عن عشرة صفحات ذات الأسطر المتباعدة شاملة الميزانية، عشرة صفحات اضافية ممكن تقديمها كمواد داعمة للمشروع.

- الطلبات المقدمة للشركات يجب أن لا تزيد على خمسة صفحات مزدوجة الفراغات متباعدة الأسطر، والمواد الداعمة يجب أن لا تزيد عن عشرة صفحات.

محتويات الطلب العام

- اللائحة التفقدية لتقديم الطلبات ، هي:

( ) صفحة العنوان.
( ) لائحة المحتويات.
( ) وصف المشروع.
( ) الرؤية المشتركة / إذا كان الوضع مناسباً/.
( ) بيان الحاجة.
( ) القدرة التنظيمية.
( ) كفاءة الموظفين.
( ) التقييم.
( ) فلسفة المشروع.
( ) التاريخ.
( ) الميزانية / الدخل لمتوقع/ المصروفات.
( ) رسالة الإعفاء الضريبي.
( ) المواد الداعمة الأخرى.
( ) صفحة فارغة.



أي مقطع من طلب المنحة يجب أن يعنون بالخط العريض ومسطر تحته الخطوط خصوصاً عند الكلمات المهمة، ولا مانع أن تكون العناوين الرئيسية على الجانب الايمن أو في الوسط ولكن المهم أن يكون تقديم الطلب متقناً ومنسقاً وأنيقاً.

صفحة العنوان

صفحة العنوان يجب أن تكون على ورق مروس بشعار الجمعية، كما إن اسم الشخص الذي سيقدم الطلب يجب أن يكون مدير العمليات أو المدير المسئول مباشرة عن البرنامج المقترح، ويجب على هذا الشخص أن يكون متمكناً من معلوماته حول جميع جوانب المشروع وذلك في حال سئل عن أي من هذه التفاصيل، وإذا ما كان هذا المدير لديه رقم تلفون غير ذلك المطبوع على الورق المروس فالأولى أن يقوم بوضعه على الطلب من باب الاحتياط في أسفل الورقة تحت التاريخ، وعلى أي حال فإن الورقة الأولى يجب أن تكون حسب الترتيب التالي:

إسم المشروع
(مثال:مركز الأمل لتأهيل ذوي التحديات الخاصة)

مقترح مشروع مقدم إلى مؤسسة

(....)

مقدم الطلب:
الإسم:
المسمى الوظيفي:
التاريخ:
الهاتف:



لائحة المحتويات

لائحة المحتويات مزدوجة الفراغات ما بين الأسطر ، ومنظمة كما هو موضح في المثال التالي:

جدول (لائحة) المحتويات

فقرة المواد الداعمة أو المساندة توضع في ترتيب مشابه وباستعمال نفس الهوامش كما في الفقرة السابقة ، وبعد ذلك كل مادة تصنف بشكل مستقل على سطر مسنن الحواف كا في المثال التالي:

الغايات والأهداف تصبح وسائل إيضاح لوصف المشروع

الغايات والأهداف يجب أن تكتب وتوضع في المقدمة، ومن ثم تستخدم لسرد وصف المشروع، كما أن هذه الغايات والأهداف يجب أن تكون موجهة مباشرة للحديث عن أو معالجة المشكلة الموضحة في بيان الحاجة للمشروع ويجب دائماً أن تبين التالي:

- الهدف من المشروع المقترح
- أين سيتم تنفيذ المشروع
- تاريخ بداية المشروع ونهايته
- المتوقعة، أو استمرارية المشروع وكيف سيستمر.... !
- كم ومن سيخدم هذا المشروع



الغايات والأهداف لها تعاريف محددة في تنمية الموارد المالية ، فالغايات هي تلك النتائج التي تتوقعها عند نهاية المشروع ، أما الأهداف فهي تلك النتائج المرحلية التي ستؤدي للمساعدة على تحقيق الغايات النهائية للمشروع المقترح وكلاهما يفصل عمليات المشروع المقترحة.

إن الغايات والأهداف لا تتحدث عن تاريخ منظمتك أو الحاجة أو فلسفة منظمتك الخيرية في العمل أو حتى حالتها المادية، بل تحدد بدقة ما سيقوم هذا المشروع بتحقيقه لمعالجة المشكلة أو الحاجة الملحة، وكيف سيتم تحقيق ذلك.

إن الغايات والأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومعرضة للمحاسبة والتفسير، هذا المطلب يعني أنه يجب عليك أن تدخل عناصر تسهل عملية تقييم نجاح المشروع بناءاً على الأهداف المرحلية الموضوعة، إن عملية توفير بيانات وأرقام وتواريخ توفر أداة مهمة لتقييم مدى نجاح المشروع والتزامه بالغايات التي وجد من أجلها، مثال:

الغايات:

- في العام 2005 تنوي جمعية الأمل لرعاية وتأهيل ذوي التحديات الخاصة أن تتوسع في خدماتها لتشمل 15 شخصاً جديداً في فرعها في مدينة الرمادي.

الأهداف:

- توفير المواصلات المجانية إلى مقر الجمعية في مدينة الرمادي لذوي التحديات الخاصة المستفيدين من هذا التوسع وذلك عبر باص صغير ومجهز لذوي الاحتياجات الخاصة يقدم خدماته بصورة يومية.
- توفير اختصاصي اجتماعي واحد، معالج فيزيائي واحد، وثلاث ممرضات سيتم توظيفهم لتقديم خدمات إضافية لنزلاء المركز العلاجي، وذلك للمحافظة على معدل موظف واحد 1: 3 لكل ثلاثة مرضى.
- وهكذا ....فإن بامكانك إدراج عدد من الإجراءات التي سيتم اتخاذها لضمان الوصول إلى الغاية المحددة.

مثال آخر:

الغاية :

- إبتداءاً من شباط 2004 ، سيقوم المركز بإطلاق بادرة خدمة الدعم العائلي والتي ستوفر استشارات هاتفية مجانية على مدار 24 ساعة يومياً وتقدم النصح لعائلات ذوي الاحتياجات الخاصة في أي مكان وجدوا في العراق.

الأهداف:

- توفير نظام الرقم الهاتفي المجاني (800)، قادر على استقبال 8 مكالمات في آن واحد وتركيبه في المركز.

اختصاصي اجتماعي واحد سيتم توظيفه لتدريب ومتابعة المتطوعين لتقديم الخدمات الاستشارية والنصائح الفنية لكيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وسيقوم هذا الشخص بتقديم لوائح محدثة اولاً بأول تصف جميع هذه الخدمات والنصائح الفنية وسيتولى الإشراف على العمليات اليومية للمركز الاستشارات الهاتفية.
وهكذا.......

وصف المشروع :

وصف المشروع غالباً ما لا يزيد عن صفحة واحدة فقط، ويوضح بدقة كيف سيتم صرف المنح المطلوبة، ويسرد بدقة أهدافك ووسائلك المتبعة لتحقيق هذه الأهداف ويعنون ثلاث نقاط رئيسية:



- الوسائل المتبعة لضمان نجاح المشروع.
- الشخص الذي سيقوم بإدارة المشروع وسيكون مسئولاً عن نجاحه
- تأثير تنفيذ المشروع على المجتمع.

الرؤية المشتركة:

إنَ الهدف من وراء إظهار الرؤية المشتركة هو تبيان الفوائد التي ستعود على المؤسسة المانحة أو الشركة جرَاء دعمها لمشروعك ومنظمتك.

لذا فيجب عليك أن تشدد على الإجراءات التي يمكن لمنظمتك أن تتخذها والتي من شأنها أن تحسن من الصورة العامة للمؤسسة وبالتالي تحسن من مستوى مبيعاتها، إن هذه الإجراءات التي نتحدث عنها كثيرة ومتعددة ويلزمك أن تكون مبدعاً ومرناً عند الحديث عن الخيارات المتعددة للرؤية المشتركة، مثال على هذه الرؤية المشتركة في اعلان على الاذاعة أو لقاء عبر الإذاعة تدلي فيه بتصريح، ويتضمن العبارة التالية:

("..... هذا الإعلان (البرنامج) قدم إليكم بدعم كريم من مكتب منظمة الأيدي المتعاونة في العراق" .....)

إنّ جملة الرؤية المشتركة توضح أنّ أولئك المستفيدين من هذا البرنامج هم زبائن محتملين لمنتجات الشركة أو المؤسسة.

فعلى سبيل المثال، شركة مختصة بمنتجات الأطفال قد يكون لديها اهتمام برعاية ملجأ للأيتام أو منظمات مختصة برعاية الأطفال المشردين إذا ما اتيح لها استخدام ذلك في حملاتها الدعائية والإعلانية، هذا العرض قد يتضمن استخدام شعار واسم الجمعية في التلفزيون وكذلك على منتجات الشركة ومطبوعاتها.



الرؤية المشتركة يجب أن تكون نتاج تفكير وتخطيط عميقين، فأنت بالنتيجة تقوم بتسعير منتجاتك من برنامجك الخيري، ويجب أن توضح بدقة ما هي عوائد الشركة مقابل المبالغ التي تدفعها، وغالباً ما تقدم الرعايات المختلفة على شكل لائحة تنازلية توضح فيها خيارات الرعاية المختلفة:

مثال:

بصفتكم متبرعين، فسيتم حفر اسم المؤسسة المتبرعة على لوحة معدنية تثبت بصورة دائمة في المدخل الرئيسي لمبنى المشروع (المتحف الوطني)

وإذا ما رغبتم برعاية ودعم هذا المشروع فإن اسم مؤسستكم سيتم حفره على لوحة معدنية في غرفة الاستقبال الرئيسة في الطابق الأول من المبنى مع باقي رعاة هذا المشروع.

وبصفتكم صديق للمشروع، فأنه يسرنا أن نضع اسمكم على ....

بيان الحاجة :

بيان الحاجة يجب أن يوضح المشكلة التي ستتولى منظمتك معالجتها، وليس المشاكل التي تعاني منها منظمتك، فعلى سبيل المثال إذا كانت منظمتك تنفذ مشروعاً لمعالجة المدمنين على الكحول في العراق فيجب أن تتكلم عن عدد المدمنين على الكحول في العراق والآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة علـى هذا الإدمان ، ولا تتحدث عن أن منظمتك ليس لديها التجهيزات اللازمة ، إن بيان الحاجة يتحدث عن مشكلة ما في المجتمع والطرق التي ستتبعها من أجل علاجها.

- **على سبيل المثال**، منظمة تقدم خدمة التأهيل والتدريب الوظيفي للمشردين أو العاطلين عن العمل، تقدم حاجتها كالتالي:



منذ بداية عام 2000، تشير الإحصاءات إلى وجود أكثر من ألف مشرد ومتسول في الموصل وحدها، معظم هؤلاء ليسوا مشردين نتيجة المرض أو العاهة أو نتيجة عدم الرغبة في العمل ولكن غالبيتهم هم من أولئك الذين فقدوا وظائفهم وليس لديهم الكفاءات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم للحصول على عمل آخر في أي مجال جديد، عائلات بكاملها لأول مرة في حياتهم وجدوا أنفسهم فجأة بلا مأوى وبلا مسكن

- وأرباب أسر بلا عمل، حيث تشير دائرة الإحصاءات في وزارة التنمية الاجتماعية في العراق إلى أن أكثر من # من الأطفال اصبحوا يعانون من خطر العيش في الشوارع نتيجة هذا الوضع.

فعلى سبيل المثال، في أيار من العام 2001 ونتيجة لإغلاق مصنع الاجبان والألبان في قرية (الطيبة ؟) جنوب الموصل والذي كان يعمل فيه حوالي 40% من القوة العاملة في هذه القرية فقدوا وظائفهم ، وبالتالي ازداد عدد العاطلين عن العمل والمشردين في تلك القرية بصورة مفاجئة من 10 إلى 200 شخص ، معظم هؤلاء هم أشخاص غير مدربين وغير مؤهلين للانخراط بأعمال أخرى ولكن لديهم القابلية للتدريب والتعلم في مجالات أخرى من شأنها أن توفر لهم ولعائلاتهم حياة مطمئنة ومصدر دخل شريف.

القدرة التنظيـمية :

إن بيان القدرة التنظيمية لمنظمتك يشابه إلى حد كبير وصف تاريخ المنظمة لأنه يظهر وباختصار نجاحات منظمتك السابقة، وعلى كل حال فإن الاختلاف الرئيس هو إن بيان القدرة التنظيمية يركز على الأسباب التي أدت بالمنظمة لتحقيق هذه الإنجازات ولا يصف المواهب والمهارات الفردية للعاملين بالمنظمة، وإنما يظهر نقاط القوة فيها ويحتاج لأن يكون ما بين نصف صفحة إلى صفحة واحدة على أكثر تقدير، ويجيب على الأسئلة التالية:



- ماذا يميز منظمتك عن المنظمات الأخرى العاملة في هذا المجال ؟
- لماذا تعتقد أنكم أفضل منظمة يمكنها أن تنفذ مثل هذا المشروع؟

ستحتاج إلى أن تستشهد بنجاحاتك السابقة لتدعم ادعاءاتك هذه، وتركز على نقاط القوة في منظمتك ولا تكرر ببساطة تاريخ الإنشاء والتأسيس وما شابه من هذه الأمور، فعلى سبيل المثال، القدرة التنظيمية ربما تتكلم عن:

يتكون مجلس الإدارة في منظمة أنقذوا العالم **(Save The World)** من علماء رائدين في مجال البيئة ورجال أعمال بارزين ومتبرعين من كافة المناطق في أمريكا ، كما أن لدى المنظمة كادر محترف ومؤهل يتكون من 20 موظفاً.

في السنة الماضية قامت منظمة أنقذوا العالم **(Save The World)** بإدارة نقاش وإعداد اتفاقية دولية ما بين دول أمريكا اللاتينية تحمي بموجبها هجرة بعض الحيوانات المهددة بالانقراض. هذه الاتفاقية كانت الأولى من نوعها التي يتم التوصل إليها في الأمريكيتين، وبسبب التنوع في الخلفيات العملية والأكاديمية المتوافرة في كوادر منظمتنا، فقد استطاعت المنظمة أيضاً أن توفر خطة لإدارة الموارد المتوفرة في عدد من الولايات المركزية التي تعمل على الموازنة ما بين الحاجة إلى التطور الصناعي والزراعي مع الاحتياجات البيئية، الموافقة على هذه الخطة لا يزال بإطار التفاوض.

كفاءة الموظفين:

إن إظهار مدى كفاءة الموظفين العاملين في المشروع أمر مهم ولا يجب أن يزيد عن نصف صفحة إلى صفحة واحدة، ويجب أن يبتدئ بتوضيح أن السير الذاتية للموظفين الرئيسيين موجودة في بند المواد الداعمة. مع بيان أرقام الصفحات المختصة بالسير الذاتية، ومؤهلات كل عضو من الموظفين والمسؤوليات التي يتحملها في المشروع أو في المنظمة يجب أن تلخص ببضعة أسطر، **مثال:**

مرفق إليكم السير الذاتية للأعضاء العاملين في مشروع نقرأ لنقود (للإطلاع انظر ص 12-15)، الموجز التالي يزودكم بمعلومات عن تدريب ومؤهلات وخبرات كل من العاملين في المشروع:

منسقة التدريب والتأهيل: سناء جميل

السيدة سناء ستعمل على تنسيق جميع الدورات التدريبية في دمشق والمدن والقرى التابعة لها، قضت السيدة سناء أربعة سنوات من العمل كمنسقة تدريب في المركز، وتحمل شهادة ماجستير في التعليم من جامعة اوكسفورد، وقبل انضمامها للمركز قامت السيدة سناء ولمدة ثلاث سنوات بتعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مركز خاص.

وهكذا.. لخص مؤهلات ومهارات وخبرات الموظفين الرئيسيين في مشروعك.



التقييم :



تحتاج فقرة التقييم إلى أن تكون أحد عناصر المكونة لطلب المنحة لأن المانحين أو الجهة المانحة يحتاجوا إلى إيفائهم بتقارير دورية عن المشاريع الممولة ويجب أن يعلموا كيف تخطط لتقييم نجاحك في تحقيق أهدافك من المشروع.

إن بيان كيفية تقييم المشروع يقدم للمتبرع المحتمل تصوراً عن الأنظمة والمعايير التي ستحكم مدى فعالية عملية التصرف بالأموال المطلوبة لتمويل المشروع، إن الأرقام والتواريخ المحددة في أهداف ومراحل تنفيذ المشروع والمستعملة في وصف المشروع تحدد أسس عملية التقييم، هذه التوقعات القابلة للقياس والتي وضعت كل على حده لتجعل مسألة عقد المقارنات أمراً متوقعاً عند نهاية مدة المنحة ودراسة مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المتوقعة.

إن التقييم يجب أن يتم خلال المراحل العمرية المختلفة للمشروع، وفقرة التقييم في طلب المنحة يجب أن تعكس تلك المتطلبات، إن الأداة الأساسية في عملية تقييم نجاح المشروع هي حجم الإنجازات الفعلية التي تم تحقيقها من الأهداف المالية والمرحلية لمشروع خلال فترة زمنية معينة.

الحد الأقصى لطول التقييم في طلب المنحة يجب أن لا يزيد عن صفحة واحدة، مزدوجة الفراغات ، وتعمل على توصيل المعلومة للمانح المحتمل لمدى ملائمة وفعالية المشروع، التقييم يمكن أن يتم بتحديد مستوى معين متوقع للإنجاز، والوسيلة التي ستتبعها لتحديد متى سيتم الوصول إلى هذا المستوى من الإنجاز، فعلى سبيل المثال إذا كان وصف مشروعك يتحدث عن التالي:

ثمانية طلاب في المرحلة العمرية الموافقة للثالث الإعدادي، يدرسون حالياً في المرحلة الصفية للرابع الابتدائي سيلتحقوا بالمرحلة الصفية للأول إعدادي ابتداءً من العام الدراسي القادم 2004/ 2005.

فقرة التقييم ستحدد التالي:

الطلاب المشاركين ببرنامج نقرأ لنقود سيخضعوا لامتحانات قياسية محددة يتم اعتمادها وتطويرها من قبل نظام التدريس الدولي المعتمد لذوي الاحتياجات الخاصة وذلك في كل من شهر شباط، نيسان وحزيران من كل عام.



التقييم يجب أيضاً ماذا يتوقع للمانح والمنظمة المستفيدة أن يتعلموا من هذا المشروع، كيف ستعمل المعلومات والخبرات التي ستتوفر نتيجة تنفيذ هذا المشروع على تحسين عملية التخطيط والتنفيذ للمشروعات المستقبلية؟ ، على سبيل المثال، إذا كان وصف مشروعك يخبر أن منظمتك ستقوم بـــ :

تدريب 15 لاجئ فلسطيني على مهارات إصلاح أجهزة الهواتف النقالة (الخلوية)، من الذين لا يملكون وظائف حالية........

ستتعلم من خلال مقابلة الأشخاص الذين قابلوا خريجي دورات إصلاح الهاتف النقال أنهم يعتقدون أن خريجي هذه الدورات ليسوا على كفاءة وظيفية تؤهلهم للعمل بهذا الجانب وذلك بسبب عدم إجادتهم لقراءة تعليمات الهاتف النقال باللغة الإنجليزية، لذا فإنك ستتعلم بالمشروع القادم أن تضيف دروس ومساقات إضافية لتعلم اللغة الإنجليزية لسد هذه الفجوة.

فلسفة المشروع :

هذه الفقرة من طلب المنحة ستحدد المبادئ والقيم التي تحدد إطار العمل في المنظمة والفلسفة التي ستتبعها في معالجة الحاجة أو المشكلة عبر تنفيذ هذا المشروع، إن المهمة الكلية لمنظمتك يجب أن توضح في هذه الفقرة.

مثال:

جمعية الحرية في أمريكا مكرسة للاعتقاد بأن كل فرد في المجتمع مؤهل بالكامل لممارسة حقوقه التي حفظها قانون الولايات المتحدة الأمريكية، وبأن هذه الحقوق لا يمكن الحصول عليها دون خدمات قانونية مجانية . إن مهمتنا كجمعية هي توفير استشارات قانونية مجانية لأولئك الذين قد لا يتمكنوا مالياً من الحصول على الاستشارة القانونية اللازمة ونتيجة لظروف مادية صعبة قد لا يتمكنوا من توظيف محامي للدفاع عنهم، إن فلسفة منظمتنا تقوم على شعار" العدالة للجميع ".

التاريخ :

إن الخطأ الشائع جداً عند كتابة تاريخ منظمتك هو جعله طويلاً جداً، فالأفضل أن تجعله قصيراً ومباشراً وذو علاقة بالمشروع المقترح، تحدث كيف تم إنشاء المنظمة ونجاحاتها حتى اللحظة والخطوط العريضة لعملها، وضع في ذهنك أن الهدف من وراء هذا السرد هو برهنة أن منظمتك قادرة على تلبية متطلبات المشروع، وليس الهدف هو إرباك القارئ عبر غمره بالمعلومات، وتذكر أن الناس لا يمولوا تاريخك وإنما يمولوا ما يتوقعوا منك فعله في المستقبل.

المواد الداعمة:

- شهادة الإعفاء الضريبي:

نسخة من شهادة الإعفاء الضريبي إن وجدت يجب أن تكون البند الأول في أي طلب منحة يتم تقديمه.



- المواد الأخرى الداعمة :

إن المواد الداعمة لطلب المنحة إنما يمليها وضع كل منظمة تقوم بتقديم الطلب، والجهة الممولة التي تقوم بتقديم الطلب إليها، عندما تضمن في الطلب تقارير من الجرائد أو رسائل توصية وتزكية طويلــــلـــــة، فلا مانع من أن تقوم بإبراز بعض الجمل عبر تلوينها باللون الفسفوري الأصفر على سبيل المثال، في الغالب يتم تقديم المواد الداعمة التالية:

- خلاصة السير الذاتية (صفحة لكل عضو) للأعضاء الرئيسيين العاملين في المشروع/ المنظمة والمذكورين في وصف المشروع.
- شهادات التوصية أو التزكية.
- خرائط.
- 8×10 سم صور لامعة ابيض وأسود.
- مقالات صحفية مقتبسة عن المنظمة أو أحد أفرادها.

النشرة التعريفية:

تصمم النشرة التعريفية ليألف الناس منظمتك ، إنها وثيقة تمهيدية يجب أن تقدم بعناية إلى مدير المؤسسة أو الشركة المانحة خلال لقاء تعريفي وجهاً لوجه، ولا تحاول أن تستعمل النشرة التعريفية لتوصيل كافة المعلومات عن المشروع من خلالها .
رجاءاً اتبع النموذج التالي في الصفحتين التاليتين، وتذكر التالي:



- كن ايجابياً : فأنت تحتاج إلى بيع المنظمة وما تقدمه من خدمات، وعادة ما تكون النشرة التعريفية هي أول شي يقرؤه القارئ، وتذكر أن الانطباعات الأولى مهمة جداً.

- إن مصادر التمويل المتوقعة تحب أن تمول المشاريع والبرامج الناجحة، فعليك باستعمال كلمات وعبارات ايجابية مثل "سيقدم المشروع خدمات لـ ....." بدلاً " ربما يستطيع المشروع أن يخدم إذا توفرت الإمكانيات.."

- إذا كان المشروع سيتيح لك توسيع دائرة خدماتك، فاجعل النشرة التعريفية دالة على ما تتوقع أن يفعله المشروع مستقبلاً فلا أحد يحب أن يستثمر في ماضيك.

- لا تستعمل جمل الوصف الإنشائية مثل " ممتع" و" رائع" فهي جمل قابلة للحكم عليها من قبل القارئ وربما تقود إلى نتائج غير متوقعة، ولكن دع القارئ يستنتج من خلال قراءته الذاتية للمشروع ما تريد أنت أن تقوده إليه.

- جميع النشرات التعريفية يجب أن تكون مطبوعة بفراغات مزدوجة على ورق مروس خاص بجمعيتك أو بمنظمتك.

- ضع جملة " نشرة تعريفية" على أعلى الصفحة الأولى من النشرة مع وضع اسمك، وصفتك الوظيفية، والتاريخ.

- رقم الصفحة الثانية من النشرة كالتالي" النشرة التعريفية ص2"

- يجب أن لا تتجاوز في طول النشرة التعريفية صفحتين كحد أقصى.

عندما تضع العناوين الرئيسية للفقرات عنونها كالتالي: مـــاذا؟ ، لمـــاذا؟ ، مـتـــى؟ ، أيـــــن؟، مـــــــن؟ ، المبلغ المطلوب؟، يجب أن تكون الأحرف كبيرة وواضحة وحجم الخط متميز وموضوع تحت كل كلمة خط كما هو موضح سابقاً؟

ماذا؟



يجب أن تتحدث عن أهداف منظمتك من تنفيذ هذا المشروع وتصيغ ذلك بشروط قابلة للقياس والمحاسبة، وتصف خدمات لفئات محددة من السكان ضمن فترات محددة من الزمن. الأرقام في هذه الحالة تساعد بما في ذلك عدد الأشخاص الذين تقوم منظمتك حالياً بمساعدتهم، وعدد الأشخاص الذين تتوقع مساعدتهم عند تنفيذ المشروع.

سواءً أكنت تطلب المنحة من أجل مشروع ما أو لتمويل المصاريف الإدارية المختلفة، فيجب عليك أن تعطي القارئ فكرة واضحة لما ستشتريه أموالهم – ساعات عمل إضافية، معدات، مبنى، كتب، غذاء، ويجب عليك أيضاً أن تخبرهم ماذا ستنتج؟ ..... 15 شخص يستطيعون القراءة بالمستوى الصفي الثامن، الفرصة لخمسة عشرة لاجئ لتعلم مهنة وحرفة يستطيعون العيش من خلالها، أو مدرستين مكونتين من 12 موظف لتعليم 30 طالباً من ذوي الاحتياجات الخاصة.

لماذا ؟

هذه الفقرة وبدون شك، هي الجزء الأصعب من كتابة النشرة التعريفية، هنا يجب عليك أن توضح حاجة المجتمع لهذا المشروع، يجب أن تصف بإيجاز وبدقة حجم المشكلة التي تحاول منظمتك أن تعالجها، حقائق وأرقام عن عدد وحالة السكان الذين تحاول مساعدتهم، فمثلاً إذا كنت تطلب مالاً لتحديث بناية ما فإذن تحتاج إلى تحديد الحالة التي عليها البناية الآن، وإذا ما كنت تتحدث عن طلب المال من أجل توظيف موظفين جدد، فيجب عليك أن تظهر مدى النقص الحاصل في عدد الموظفين لديك مقارنة بحجم الخدمات التي تقدمها.

طريقة جيدة في إعداد فقرة لماذا؟ هي بإعداد قائمة من العناصر المكونة لفقرة ماذا؟ ، وبعد ذلك ضع سبباً للمعالجة مقابل كل عنصر من هذه العناصر، وإليك المثال التالي:

إذا كانت منظمتك :

- في قرية سموع ،ريف بغداد
- وابتدأت العام الماضي بتدريب 20 متطوعاً على تعليم 15 طفلاً من أطفال القرية في المرحلة
- الابتدائية على القراءة من خلال دروس خاصة ليومين من كل أسبوع.



فعندها تكون فقرة
(لماذا ؟) من نشرتك التعريفية تصف التالي:

- النسبة المرتفعة للأمية في قرية سموع، ريف بغداد.
- قلة أو ندرة عدد المعلمين في تلك القرية.
- تراجع نسبة الأمية في سموع العام الماضي نتيجة تنفيذ المشروع.

متى ؟

أعط تاريخاً محدداً، متى تريد أن تبتدئ بالمشروع ومتى سيتم الانتهاء من هذا المشروع، أو أعط وصفاً لمدى توفر الخدمات المستمرة في حال كان المشروع ذو صفة مستمرة.

أين؟

ربما تحتاج (وحسب حالة كل مشروع على حده) أن تكون دقيقاً لدرجة تحديد اسم وعنوان الشارع الذي يقع فيه مبنى المركز الرئيسي أو عاماً لتوضيح أن مشروعك يعمل على نطاق قومي. حجم المعلومات التي توفرها يعتمد على المدى الذي سيعمل عليه مشروعك ومكان الجهة الممولة، استخدم حواسك في وصف المكان الذي تعمل فيه جغرافياً ولا تتوقع أن يكون جميع الناس على معرفة بالمكان كما تعرفه أنت.

من ؟

وضح أن منظمتك هي منظمة غير ربحية، مرخصة ومعفاة من الضرائب، ومن ثم أذكر مهمة منظمتك في سطرين أو ثلاثة، وربما يهمك أن تتيح للقارئ فرصة معرفة منذ متى منظمتك موجودة، ولكن هذه هي المعلومات الوحيدة المطلوبة عن خلفية منظمتك في هذه المرحلة.

المبلغ المطلوب ؟



فقرة المبلغ المطلوب دائماً تكتب على النحو التالي:

تكلفة (اذكر اسم مشروعك) هي ....دينار عراقي (دولار أمريكي$) .
(ضع اسم منظمتك) ترغب بالتقدم إلى (اسم الجهة الممولة) لطلب الدعم في هذا المشروع.

مثال:

تبلغ تكلفة مشروع نقرأ لنقود (50) ألف دولار أمريكي، وتتوجه جمعية محو الأمية إلى منظمة اليونيسيف بطلب للدعم والمساندة في هذا المشروع.

الرسالة التمهيدية (التغطية) :

في فن جمع التبرعات الرسالة الأولية أو التمهيدية ترسل في إحدى حالتين، ترسل مع نشرة تعريفية لضمان الحصول على موعد للقاء مع مؤسسة مانحة أو ممثل شركة كبرى، أو ترسل مع طلب المنحة لشكر الشخص بعد مقابلته ولتوجيه عنايته بأنك ستعمل على متابعة الطلب بالتنسيق معه.

نموذجياً، فإن رسالة التغطية ترسل بعد عقد اجتماع أولي ويصاحبها طلب المنحة المصمم ليناسب المتطلبات التي نتجت عن ذلك الاجتماع، إذا لم تكن قادراً على ترتيب موعد مع ممثل الجهة المانحة وقبل أن ترسل مواد مكتوبة أي طلب المنحة فربما يمكنك أن ترسل رسالة تمهيدية مع نشرة تعريفية وذلك لطلب عقد لقاء مع ممثل الجهة المانحة.

إن الرسالة التمهيدية بسيطة، ولكنها عنصرحيوي ومهم في أي محاولة لطلب التبرعات ، وإذا لم تعمل على ترك الانطباع المناسب لدى القارئ، فإنها مباشرة ستؤدي إلى إهمال النشرة التعريفية أو طلب المنحة المرافق لها ، بعض القواعد المهمة للاتباع عند كتابة رسالة التغطية:

- دائماً أطبع الرسالة على الورق المروس الخاص بجمعيتك ، وتأكد من وجود رقمك المباشر عليها في حال اختلف عن هاتف الجمعية الرئيسي.



- استعمل هامش مستو من جهة اليمين، وهامش مسنن الحواف من جهة اليسار إذا كنت تكتب بالعربية والعكس للإنجليزية.
- تأكد من أن رسالة التغطية موقعة من قبل رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي مع بيان وطباعة اسمه على الورقة.
- لا تعيد أبداً ذكر المعلومات التي ستقدمها في المواد
- لا تحدد أبداً باستثناء أن يطلب منك – ما هو المبلغ الذي تريده من الجهة المانحة أن تساهم به.
- اجعل رسالة التغطية قصيرة، ثلاث فقرات مختصرة ممكن أن تشكل رسالة نموذجية.



- لا تركز في الرسالة الحديث عن نفسك أو منظمتك بل تحدث للجهة المانحة عن كيف تسطيع أن تساعدهم على تحقيق أهدافهم ومهمتهم هم من خلال مشروعك، قدم الفرص المتاحة لذلك ودع للجهة المانحة الحكم طبقاً لأولوياتها.
- دائماً لا تنسى أن تنهي رسالتك ببيان أنك ستقوم بالتصال للمتابعة في يوم محدد ، وتأكد من قيامك بالاتصال في ذلك اليوم.

رجاءاً اطلع على الأمثلة في الصفحتين التاليتين لتعلم كيف يمكن لرسالة التغطية لتتناسب مع حالات متعددة.

مثال لرسالة تغطية مرافقة لطلب منحة بعد عقد لقاء تمهيدي:

التاريخ
الرقم:

السيد /... المحترم
صندوق دعم المؤسسات الوطنية

بدايةً أتقدم إليكم بالشكر الجزيل على تفضلكم بمقابلتنا يوم الثلاثاء الماضي، وإتاحة الفرصة لنا لشرح طبيعة الأعمال التي تقوم بها جمعية الأعمال الخيرية ومبادرتها الخاصة بمحو الأمية في الناصرية.

استجابةً لرغبتكم الكريمة في دعم جهودنا في هذا المجال، ملحق طيه طلب تفصيلي يبين حيثيات مشروعنا الذي يعالج مشكلة الأمية في الناصرية، نتمنى أن يكون هذا الطلب عند حسن ظنكم ويلبي طموحاتكم في الانضمام للآخرين في دعم وإنجاح هذا المشروع.

ولمتابعة هذا الطلب فسوف أقوم بالاتصال بكم بتاريخ 24 آذار، لإجابة أي استفسار بخصوص هذا الطلب ولتزويدكم بأي معلومات إضافية ترغبون بها.

مرة أخرى، أشكركم بالغ الشكر على دعمكم واهتمامكم، كما أتطلع إلى مكالمتكم الأسبوع القادم.

(ضع التوقيع هنا)

الاسم

الرئيس التنفيذي/ المدير التنفيذي
رقم الهاتف

نموذج لرسالة تمهيدية مصاحبة لنشرة تعريفية في حال لم تستطع الحصول على موعد مع ممثل الجهة المانحة:

التاريخ
الرقم:

السيد/ .... المحترم
صندوق التنمية والتشغيل

أهديكم أطيب التحيات وخالص الأمنيات بدوام التقدم والازدهار.

نظراً لما هو معروف عنكم من دعمكم الكريم والمستمر للمبادرات الخيرية المتعلقة بتنمية المجتمع العراقي خصوصاً في مجال التعليم ومحو الأمية، أرفق إليكم نشرة تعريفية عن مشروع نقرأ لنقود والذي تسعى جمعية (محو الأمية) لتنفيذه. نتمنى أن تساعد هذه النشرة الموجزة على تلخيص المحاور الأساسية للمشروع، ونتطلع إلى تفهمكم لأهمية مثل هذا النوع من المشاريع ونتمنى أن تجدوه مناسباً بتوجهاتكم في الانضمام للآخرين في دعم وإنجاح هذا المشروع.

واسمحوا لي بالاتصال بكم يوم الأربعاء 23 آذار لإجابتكم عن أي استفسار قد يدور في ذهنكم حول المشروع، ولبحث إمكانية عقد لقاء فيما بيننا لإعطائكم قدر أكبر من المعلومات.

شكراً على دعمك واهتمامك، و تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

(ضع التوقيع هنا)

الاسم

الرئيس التنفيذي/ المدير التنفيذي
رقم الهاتف

ميزانية المشروع المقترح:

عناصر الميزانية الجيدة:

إعداد الميزانية هي جزء صعب جداً من طلب المنحة، لكن الميزانية الجيدة عامل مهم وحيوي في تحديد ما إذا كانت منظمتك ستتلقى الدعم أم لا. فالميزانية يجب أن تظهر أن منظمتك ستعمل بأفضل فاعلية ممكنة وضمن أقل التكاليف مع عدم الاستهانة بتقدير حجم التمويل المطلوب وبشكل واقعي وعملي لضمان نجاح المشروع. إذا لم يكن هناك تقدير مناسب لحجم التكاليف، فستظهر الميزانية إن علمية التخطيط للمشروع لم تتم بعمق وإتقان، ومن المحتمل جداً أن يتم رفض طلبك نتيجة لذلك.

ضع في ذهنك، عندما تقوم بإعداد الميزانية، بأنك تحتاج إلى أن تظهر للمتبرعين المحتملين أنك ستقوم باستعمال أموالهم بحكمة وفاعلية، الميزانية الجيدة يجب أن تكون مفصلة وبإحكام، واضحة وسهلة الفهم، وتقدر بدقة حجم التكاليف المطلوبة، ولائحة المصاريف يجب أن تكون واقعية وطبقاً للتكاليف الحقيقية للمواد المطلوبة.



ميزانية المشروع، يجب أن تكون:

- جزئين (الدخل المتوقع / والتكاليف المتوقعة)
- مقسمة إلى قطاعات محددة تصنف تبعاً لها المصاريف والدخل المحددة كنقاط مستقلة.
- لا تحتوي أبداً على النقاط التالية: مصاريف متنوعة، طارئة، حسن ضيافة، أو (الخ).
- واضحة، مختصرة، ومنسقة ومتماسكة.
- تقدر التكاليف بدقة.
- حسابياً صحيحة 100%.
- مفصلة لكن ليست معقدة.
- تحتوي على تواريخ الفترات الزمنية التي تغطيها الميزانية.
- لا تبدو وكأنها محشوة حشواً لتظهر بشكل شنيع وكأنها تعكس مصاريف إدارية كبيرة، أو تتضمن مواد وتكاليف ليست لها علاقة بالمشروع.
- لا تحتوي على مصاريف ليست مشروحة في سرد وصف المشروع.

ميزانية التكاليف:

تقدير المصاريف لأي مشروع يمشي خطوة بخطوة مع تخطيط المشروع، فعلى سبيل المثال إذا كانت منظمة ما تخطط لعقد دورة تدريبية، ولكنها لا تضع في حسبانها تكاليف الطباعة والدعوات البريدية عند وضع الميزانية للدورة التدريبية فعلى الأغلب إنها لن تستطيع أن تتم عقد هذه الدورة .

فقرة التكاليف في الميزانية التقليدية عادة ما تحتوي على خمس قطاعات رئيسية:



- الرواتب والميزات الوظيفية الأخرى.
- السفر والمياومات (للسفر والتكاليف المرافقة من مبيت وغذاء)
- معدات
- تجهيزات ومؤن
- أخرى

الرواتب والميزات الوظيفية :

- قطاع الرواتب والميزات الوظيفية الأخرى يحتوي عناصر تدل على الأمور التالية:
- ** نسبة الوقت الذي يصرف على المشروع × الدخل الإجمالي السنوي للوظيفة
- ** معدل الأجور في الساعة × عدد الساعات في الأسبوع × عدد الأسابيع لإتمام المشروع .
- ربما يكون هنالك بعض التغييرات والانحرافات الأخرى، لكنها عادة ما تكون ثابتة.

الميزات الوظيفية :



الميزات الوظيفية بما تتضمنه من التأمين الصحي ومكافأة نهاية الخدمة والضمان الاجتماعي والتقاعد ومخصصات التعليم والسفر وما شابه، يمكن وضعها منفصلة كنسبة من جدول الرواتب، وفي أي حال ، يجب أن لا تزيد قيمة الميزات الوظيفية على 15% من إجمالي قيمة جدول الرواتب، ويتم حسابها اعتماداً على الراتب الإجمالي وليس الأساسي ، وعادة ما يستثنى موظفو الدوام الجزئي من الحصول على أي ميزات وظيفية.

فقرة جزئية تتفرع من فقرة الرواتب وهي الخدمات التعاقدية، وتتضمن أي خدمة تتطلب من المنظمة أن تتعاقد مع جهة خارجية للقيام بها، مثال ذلك:
الاستشاريون، مكاتب تدقيق الحسابات، المحامون، التقنيون الفنيون، والمهندسون وما شابه.

السفر والمياومات:

إن تقدير تكاليف السفر والمياومات يجب أن يعتمد على التكاليف المتعلقة بالمشروع من سفر ووجبات غذائية وتكاليف السكن والفنادق، **فعلى سبيل المثال :**

إذا كان المشروع يحتاج من مدير المشروع أن يقوم بالسفر إلى 15 موقعاً للإشراف على سير المشروع ومتابعة مراحل تنفيذه، فهذا يتطلب منك أن تقدر بشكل دقيق التكلفة الحقيقية لقيمة تذكرة السفر، عبر حساب متوسط تكلفة هذه التذاكر بعد اتصالك بوكيل سياحة وسفر والاستفسار عن قيمة هذه التذاكر، وبعد ذلك أضف إليها قيمة تقديرية لما تكلفه الوجبات والإقامة في الأماكن المنوي السفر إليها، واستخرج معدل أجمالي لتكاليف كل يوم سفر.

المعدات :

فقرة المعدات تتضمن أي معدات دائمة تحتاج إلى أن تشتريها لتنفيذ المشروع، فالمعدات ليست أشياء تنتهي أو تنفذ مع الوقت، ومثال على ما يمكن اعتباره:

معدات أجهزة الكمبيوتر، الآلات الطابعة، وآلات النسخ والكاميرات، وأجهزة العرض (داتا شو)، كراسي، طاولات، سيارات.



التجهيزات والمؤن :

على عكس المعدات فإن التجهيزات هي تلك المواد التي تنفذ عبر الوقت، وغالباً ما تحتاجها المعدات لكي تعمل، مثال ذلك:

الأوراق، الأحبار للطابعات، برامج الكمبيوترية، فلوبي ديسك للكمبيوتر، أقلام، يمكنك أن تجدول كل التجهيزات المكتبية قليلة الثمن مثل الاقلام والأوراق والأحبار تحت عنوان واحد وهو " تجهيزات مكتبية ".

مصاريف أخرى:

وتتضمن أي شيء لا يمكن تصنيفه بشكل معقول تحت البنود السابقة المذكورة فمن الممكن إدراجه تحت بند "مصاريف أخرى"، الإيجار ومنافع الإيجار تندرج عادة تحت هذه الفقرة، وأيضاً أمور أخرى مثل البريد وخدمة البريد السريع، الهاتف، والكهرباء والماء.

نسبة من المصاريف الإدارية الإجمالية للمنظمة يمكن أن تحمل على ميزانية المشروع، ولكي تبقى هذه النسبة معقولة، فعليك بتقدير نسبة ما يستخدمه المشروع من أجمالي موارد وإمكانيات المنظمة ومن ثم حمّل هذه النسبة على ميزانية المشروع، **فعلى سبيل المثال:**

إذا كانت منظمة ما تخصص 20% من مواردها وإمكانياتها لتنفيذ مشروع معين، فإن نسبة من إيجار المقر يجب أن تحمل على ميزانية المشروع،،،وهكذا ، ولكن تذكر أنه يجب أن لا يكون هنالك أي فقرة بعنوان مصاريف متنوعة أو مخصصات طوارئ، أو أي مبلغ مقطوع يعبر عن المصاريف الإدارية.

ميزانية الدخل:

إن أهم شئ يجب أن تتذكره عندما تعد ميزانية المشروع وخصوصاً فقرة الدخل، أن الدخل المتوقع لتغطية المشروع يجب أن يساوي المصاريف المتوقعة للمشروع.

هذه المعادلة يجب أن تتحقق عبر إدراج توقعاتك في الحصول على دعم وتمويل متوقع. وتذكر، الدخل الإجمالي المتوقع يتضمن المنحة التي تتوقعها من الجهة المانحة التي تقوم بتقديم الطلب إليها.

فقرة الدخل من الميزانية تتضمن أربعة عناوين رئيسية:

- تبرعات نقدية.
- تبرعات عينية ونوعية.
- دخل المبيعات والخدمات.
- والمنح.



الإيرادات النقدية :

النقد هو الأموال التي ستتوفر لدعم المشروع، لكنك لم تحصلها للآن، **مثل:**

- الفوائد البنكية.
- إيرادات الأوقاف والمنح.
- سندات الخزينة.
- شهادات الإيداع أو شهادات استثمار.
- وأرباح الأسهم تعتبر كلها إيرادات نقدية

المساعدات النوعية والعينية:

فقرة الإيرادات النوعية أو العينية تجدول لائحة بجميع المنتجات العينية أو الخدمات النوعية التي تم التبرع بها لمنظمتك، أما أنواع هذه الخدمات أو المنتجات التي من الممكن التبرع بها فهي كثيرة، ولكن من الممكن تصنيفها كالتالي:



- مكتب تدقيق حسابات يقوم بعملية تدقيق حسابات
- منظمتك مجاناً.
- شركة كمبيوترات تتبرع بعدد من الكمبيوترات للمنظمة.
- شركة طباعة ونشر توافق على طباعة بعض المطبوعات
- الخاصة بمنظمتك مثل سندات القبض أو التقرير السنوي سكرتيرة تتطوع بعمل إداري مجاناً.

بعض القواعد الخاصة بعملية جدولة التبرعات العينية والنوعية ضمن لائحة الإيرادات في الميزانية:

- المواد المسجلة كتبرعات عينية في قائمة الايرادات يجب أن تسجل حرفياً في قائمة المصاريف في الميزانية، على سبيل المثال، إذا كان مشروعك تجهيز غرف صفية جديدة وكنت تحتاج إلى 9 علب دهان (صبغ) لتجهيز هذه الصفوف، فتكون فقرة التجهيزات والمؤن في ميزانية المصروفات، كالتالي:

  - 9 علب دهان × 200 ليرة للعلبة = 1800 ليرة

  وإذا قامت شركة أصباغ ناشيونال بالتبرع ب 9 علب دهان لصباغة الصفوف، فستحتوي قائمة الايرادات النوعية والعينية من الميزانية على:

  - 9 علب دهان × 200 ليرة للعلبة = 1800 ليرة

- لا تستطيع أن تضع أي شيء في قائمة التبرعات والايرادات العينية ما لم تجدوله في ميزانية التكاليف، مثال: إذا تم التبرع بثلاجة لجمعيتك، وقائمة المصاريف لم تتضمن الثلاجة كمادة متطلبة في التكاليف ، فإنك لا تستطيع إدراج الثلاجة في قائمة التبرعات العينية والنوعية.

إذا تبرع أحد الأشخاص بالتطوع بعدد من ساعات العمل على مشروع كا يفترض بالجمعية أن تستأجر شخصاً للقيام بهذا العمل بدلاً من الشخص المتطوع، فإن وقت هذا المتطوع يعتبر تبرعياً نوعياً وله قيمة نقدية، ممكن قياسها حسب النموذج التالي:

- إذا كان هنالك شخصاً ما يتطوع للعمل في مجال معين يعتبر فيه خبيراً أو محترفاً لهذا العمل، فإن قيمة وقت التطوع الذي عمل به هو ما يتقاضاه هذا الشخص عادة إذا ما قام بهذه الخدمة لأي جهة أخرى، ومبني على قابلية المطالبة بنفس المبلغ إذا ما افترضنا أن الشخص لم يرد التبرع بهذا الجهد لصالح الجمعية.

- إذا كان المتطوع شخص لا يملك مهارة احترافية أو ليس خبيراً في هذا المجال فإن قيمة الأجر المتبرع به تحتسب على الأحد الأدنى للأجور.

فعلى سبيل المثال:

محامي يتقاضى عادة من الناس 1000 ليرة للساعة، وافق على أن يتبرع بعشر ساعات من وقته شهرياً ليقوم بتقديم خدماته القانونية والاستشارية للجمعية، فعليه يكون قيمة التبرع النوعي الذي قام به 10 × 1000 = 10.000 ليرة سورية، أما إذا قام نفس المحامي بالتبرع بنفس الوقت لطلاء الغرف الصفية، فإن قيمة وقت هذا الشخص تساوي الحد الأدنى من الأجور في سوريا.

- كما هو الحال مع أي تبرع عيني أو نوعي، فإن التبرع بوقت شخص ما يجب أن يوضع في لائحة الرواتب في ميزانية المصروفات، فإذا كان الرجل يعمل 40 ساعة للجمعية وفقط يتبرع بـ 20 ساعة منها للجمعية، فإن الأجرة المدفوعة والأجرة المتبرع بها يجب أن يوضعا منفصلين في اللائحة

الدخل المكتسب :

الدخل المكتسب هو ذلك الدخل الناشئ عن بيع المنتجات أو الخدمات المصاحبة للمشروع، **فمثلاً :**

إذا كان المشروع تعليمياً وكان هنالك رسوم رمزية تعتبر هذه الرسوم التعليمية دخل مكتسب ناتج عن المشروع ، الدخول المكتسبة تنتج عادة من مبيعات التذاكر، عقود خدمية، أجور مقابل خدمات معينة، بيع مطبوعات ، رسوم تعليمية، تأجير مساحات أو بيع بضائع، الاشتراكات والعضوية وبيع هدايا تذكارية تي شيرتات ، قبعات، ميداليات .....الخ.

إيرادات التبرعات:

فقرة الإيرادات الناتجة عن التبرعات، تحتوي على أربع فقرات فرعية: منح الشركات، منح المؤسسات المانحة، المنح الحكومية، التبرعات الفردية والأخيرة تتضمن(الإرث والوصايا، الهدايا، والتبرعات المباشرة...)

فقرة إيرادات التبرعات يجب أن تضع لائحة بجميع التبرعات الملتزمة(المتوقعة بوعد أكيد) والوشيكة أو المعلقة (تحت الدراسة والطلب) وتبرعات سيتم طلبها مستقبلاً.



أسهل طريقة لفهم هذا الأمر أن تدرك أن ميزانية المشروع المقترح هي ميزانية للعرض، وليست ميزانية فعلية، وأنك تقوم بتقدير أرقام المصروفات والإيرادات المتوقعة لهذا المشروع بأفضل وأدق طريقة ممكنة عبر فترة زمنية معينة.

إيرادات التبرعات يجب أن تتضمن كم تتوقع أن تطلب من كل من الأفراد، المؤسسات المانحة، الشركات، الوكالات الحكومية، ودائماً اجعل المؤسسة المانحة أو الشركة التي تتقدم إليها بطلب المنحة في آخر جدول الجهات المتوقعة للتحصيل، هذا الترتيب يبين أهمية هذا الطلب ويظهر حجم أهمية تبرع المؤسسة المانحة أو الشركة في الصورة الكلية للمشروع، وكم هو حاسم هذا التبرع في إنجاح المشروع.

قابلية المحاسبة والتحديث للميزانية:

إن ميزانية التكاليف متى أصبحت نهائية يجب أن لا تتغير بشكل جوهري، فهذا يعتبر خطأ مميت أن تبعث ميزانيات مختلفة لنفس المشروع إلى جهات تمويل مختلفة، فيجب أن تعلم أن المانحين لهم أيضاً صلات واتصالات تربطهم ببعضهم البعض، ولديهم اتصالات تنسيقية مع بعضهم في كثير من الأحيان.



وإذا ما تم إكتشاف أن منظمتك تقدمت بطلب منحة للجهة المانحة (س)، وذلك لتمويل مشروع ما بميزانية قدرها 250 ألف ليرة ومن ثم قامت منظمتك بطلب التمويل من الجهة المانحة (ع) لنفس المشروع، ولكن بميزانية قدرها 500 ألف ليرة سورية، فعندها ستتعرض مصداقية منظمتك وسمعتها للشك وسيكون الوضع المالي للمنظمة عرضة للتساؤل والتشكيك.

ولكن هذا لا ينطبق على ميزانية الدخل ، فميزانية الدخل يتوقع أن يتغير كلما حصلت على منحة جديدة، وتلك البنود التي صنفتها في ميزانية الدخل على أنها معلقة أو وشيكة ستصبح إما تبرعات متوقعة أو يتم اسقاطها من اللائحة. إن الأرقام الحرة المندرجة في قائمة التبرعات المتوقعة هي التي تجعل ميزانية التكاليف تساوي ميزانية الايردات المتوقعة، وتشمل هذه الأرقام " تبرعات المؤسسات المانحة" ، " تبرعات الشركات الأخرى" ، " والتبرعات الفردية"، هذه الأرقام تدل على تبرعات تتوقع جمعها ولكنك لم تحصل عليها بعد ، ومن الممكن أن تتحكم بهذه الأرقام بصورة معقولة ومنطقية لتجعل ميزانية الدخل مساوية لميزانية التكاليف.

على الصفحات التالية ستجد مثال لميزانية مشروع، لاحظ إن الميزانية تغطي فترة سنة ميلادية واحدة ، إبتداءً من 1 كانون أول/ يناير 2003 وحتى نهاية 31 كانون ثاني / ديسمبر 2003 ، يجب أن تستعمل الخط الغليظ وتضع خطوط تحت العناوين الرئيسية والأمور المهمة، كما هو الحال في المثال اللاحق، وذلك لإظهار العناوين المختلفة ولتسهل عملية قراءة الميزانية.

ميزانية المشروع



من 1 يناير 2005 إلى 31 ديسمبر 2010م

التكاليف

الرواتب والميزات الوظيفية:

موظفو الدوام الكامل

• مدير المشروع (دوام كامل)	3600 $ دولار
• محاسبين عدد2 (× 2400$/سنوياً)	4800 $ دولار
• منسق علاقات عامة (30% من الدوام الكامل)	720 $ دولار
• سكرتيرة(75% من الدوام الكامل)	1350 $ دولار
• سكرتيرة (25% من الدوام الكامل)	450 $ دولار
• المدير التنفيذي للجمعية (20% من وقته)	1200 $ دولار
إجمالي رواتب الدوام الكامل	**12120 $ دولار**
• المميزات الوظيفية(15% ×12120 $)=	1818 $ دولار

موظفو الدوام الجزئي

• 5 مشرفي مشاريع محليين ×750 $ للواحد	3750 $ دولار
• موظفو الدوام الجزئي	3750 $ دولار
إجمالي الرواتب والمميزات الوظيفية	**17688 $ دولار**

الخدمات التعاقدية

• خبير تدريب كمبيوتر	500 $ دولار
• شركة الأمانة لتدقيق الحسابات	400 $ دولار
إجمالي الخدمات التعاقدية	**900 $ دولار.**

السفر والمياومات

• 5 جولات تفقدية لمدير المشروع × 75 $ للجولة الواحدة	375 $ دولار
• جولتين تفقديتين للمدير التنفيذي للجمعية × 75 $ للجولة الواحدة	150 $ دولار
• الوجبات والسكن لمدير المشروع اثناء الجولات (5 جولات × 3 أيام للجولة × 45$ / لليوم)	675 $ دولار
• الوجبات والسكن للمدير التنفيذي للجمعية أثناء الجولات (2 جولتان × 2 يومين للجولة × 45 $ / لليوم)	180 $ دولار
إجمالي تكاليف السفر والمياومات	**1380 $ دولار**

المعدات :

• 4 كمبيوترات × 500 $ للكمبيوتر	2000 $ دولار
• آلة طابعة عدد 2 × 250 $ للطابعة	500 $ دولار
• ألة تصوير وثائق	750 $ دولار
• طاولات عدد 5 × 100 $ للطاولة	200 $ دولار
• كراسي 20 × 25 $ للكرسي	500 $ دولار
إجمالي المعدات	**3950 $ دولار**

التجهيزات والمؤن:

برامج كمبيوتر (Microsoft Office 2000)	
• عدد 4 × 200 $/ للبرنامج	800 $ دولار
• فلوبي ديسك عدد 10 علب × 5 $ / للعلبة	50 $ دولار
• تجهيزات مكتبية	650 $ دولار
إجمالي التجهيزات والمؤن :	**1500 $ دولار**

التكاليف الأخرى :

• استئجار عشرة أجهزة فيديو / ليوم واحد × 5 مواقع × 20 $ لليوم	1000 $ دولار
• استئجار بروجكتور ليوم واحد	
• × 5 مواقع × 30 $ لليوم	150 $ دولار
• تصوير 100 ملف × 20$ / للملف	2000 $ دولار
• الهواتف 75 $ للشهر × 12 شهر	900 $ دولار
• تي شيرتات عدد 1000 × 1$ /تي شيرت	1000 $ دولار
• مراسلات بريدية	250 $ دولار
• أجرة المقر السنوية	1800 $ دولار
إجمالي التكاليف الأخرى	**6100 $ دولار**
إجمالي التكاليف	**31518 $ دولار**

الأيرادات :

النقد :

• فوائد حسابات بنكية	250 $	دولار
• أرباح أسهم	650 $	دولار
أجمالي الايرادات النقدية	**900 $**	**دولار**

التبرعات العينية والنوعية:

• سكرتيرة (25% من الدوام الكامل)	450 $	دولار
• شركة الأمانة لتدقيق الحسابات	400 $	دولار
• 4 كمبيوترات × 500 $ / للكمبيوتر	2000 $	دولار
• توفير مقر للجمعية (بدل ايجار)	1800 $	دولار
• برامج كمبيوترية عدد 4 × 200 $/ للواحد	800 $	دولار
إجمالي التبرعات العينية والنوعية	**5450 $**	**دولار**

الدخـــل (الإيرادات) المكتسبة:

• مبيعات 1000 تي شيرت × 5$ /تي شيرت	5000 $	دولار
إجمالي الإيرادات المكتسبة	**5000 $**	**دولار**

إيرادات التبرعات :

• تبرعات الأفراد		
• تبرعات مجلس الإدارة	500 $	دولار
• تبرعات أفراد من خارج الجمعية	1200 $	دولار

المنح الحكومية :

• عقد سنوي مع دائرة الصحة والخدمات الإنسانية	500 $	دولار
• تبرع من وزارة التربية والتعليم(معلق)	500 $	دولار

تبرعات الشركات

• شركة النقل العراقية (ملتزمة)	750 $ دولار
• شركة ألبان الصفا (معلقة)	1000 $ دولار
• الإتقان للمقاولات العامة (تم استلام التبرع)	1500 $ دولار
• تبرعات من شركات أخرى (سيتم طلبها)	1500 $ دولار

تبرعات المؤسسات المانحة:

• اليونيسكو (ملتزم)	2500 $ دولار
• منظمات أخرى	1000 $ دولار

إجمالي الدعم المطلوب من مؤسستكم	8318 $ دولار
إجمالي إيرادات التبرعات	19268 $ دولار

إجمالي الإيرادات العامة	**31518 $ دولار**

كتابة مقترحات المشاريع الناجحة

Sustainability
& Survival Solutions
برنامج تحدي البقاء والاستمرارية

Tel : +962 6 5 620 606
fax : +962 6 5 620 605
info@ngo-sss.com
P.O.Box 2953 Amman 11953 Jordan
www.ngo-sss.com